

Bruxelles, le 5.4.2022
C(2022) 2229 final

COMMUNICATION À LA COMMISSION

Une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines pour la Commission





Une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines pour la Commission

Direction générale
des ressources humaines et de la sécurité

Table des matières

DES ARGUMENTS EN FAVEUR DU CHANGEMENT

La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines (RH) de la Commission présente une vision commune d'une organisation moderne, flexible et fondée sur des valeurs, qui donne les moyens à son personnel de produire des résultats de haut niveau pour les citoyens de toute l'Union et à l'échelle mondiale. Cette stratégie répond, d'une part, à la nécessité pour la Commission de produire des résultats d'un niveau très élevé dans l'intérêt des Européens et, d'autre part, au besoin de son personnel d'avoir un lieu de travail attrayant et une carrière épanouissante, au cours de laquelle son excellence et ses efforts seront récompensés. La stratégie renforcera aussi la coopération avec d'autres entités de l'UE – y compris les agences exécutives – et les administrations nationales sur des questions stratégiques liées aux RH, comme la mobilité et des conditions de travail modernes, flexibles et inclusives.

La fonction publique de la Commission peut s'enorgueillir d'une tradition qui remonte à plus de 60 ans. Notre institution et son personnel ont réalisé au cours de cette période des accomplissements exceptionnels, notamment la mise en place du marché unique et de ses «quatre libertés», la création de la charte des droits fondamentaux ainsi que la préservation de la paix, pour laquelle l'UE a obtenu le prix Nobel de la paix. Au sein de la Commission, la fonction publique joue un rôle déterminant dans la protection des droits politiques, sociaux et économiques des citoyens de l'UE et à l'échelle mondiale. Les membres du personnel de la Commission et de ses agences exécutives – inspirés par un esprit européen commun – sont parvenus à fournir de précieux services aux Européens au moment où ils en avaient le plus besoin, et cela dans de nouveaux domaines tels que la gestion de la crise liée à la COVID-19, la reprise et la résilience, la gestion de crises et la cybersécurité. C'est aussi ainsi qu'a vu le jour l'ambitieux pacte vert pour l'Europe, qui transformera la société européenne et protégera notre planète pour les générations à venir. Ces objectifs n'auraient pas pu être atteints sans la riche expérience, la grande expertise et le dévouement total de nos talentueux collègues, qui représentent et incarnent chaque jour les valeurs de l'UE dans leur travail de mise en œuvre du projet européen. Les décisions historiques prises dans les jours qui ont suivi le début de l'invasion de l'Ukraine – qui ont permis de fournir une aide humanitaire massive à l'Ukraine et d'apporter une réponse économique et financière forte à l'agression menée par la Russie – ont reposé sur les efforts sans relâche, l'excellence et l'engagement inlassable du personnel européen. Travailler au service de la Commission constitue donc une occasion unique de contribuer à promouvoir les valeurs et la prospérité de l'UE et de donner un sens à une carrière épanouissante.

Le monde du travail évolue et la pandémie de COVID-19 a entraîné une accélération de la tendance à la flexibilité et à la numérisation du monde du travail. La Commission doit également être à la pointe de la transition vers une administration respectueuse de l'environnement, en veillant à ce que les membres de son personnel travaillent dans un environnement écologique et durable.

La stratégie présente une vision commune de la Commission, dans laquelle l'ensemble du personnel travaillera dans un environnement fondé sur la confiance, favorisant les nouvelles technologies ainsi que des pratiques de travail modernes et flexibles. Elle ouvre la voie à des

politiques de RH à établir à l'échelle de l'institution, en établissant un cadre global, garant de la cohérence au sein de la Commission, tout en offrant une grande souplesse aux directions générales afin qu'elles puissent s'adapter à leur situation particulière liée à des priorités, à un lieu de travail ou à un type de métier spécifiques.

La Commission s'efforcera d'adopter une philosophie de travail fondée sur des réalisations concrètes et utilisera au mieux les données et les éléments probants, scientifiques et empiriques, en vue d'obtenir des résultats. L'accent sera, davantage encore, mis sur l'encouragement du travail en équipe, de la coopération et de la créativité, dans l'ensemble des services de la Commission et avec les agences exécutives, en vue d'améliorer les prestations tant individuelles que collectives. Des espaces de travail ouverts et dynamiques ainsi que des task-forces et des outils informatiques collaboratifs permettront d'apporter une réponse européenne intégrée à des défis stratégiques de plus en plus complexes, qui dépassent les compétences d'un seul service ou d'une seule direction générale. Des structures, des systèmes et des processus plus flexibles seront mis en place pour que la Commission dispose en temps utile des compétences et des qualifications nécessaires pour réagir à l'évolution des priorités. L'adoption d'une approche plus moderne de la gestion des prestations du personnel, l'utilisation des nouvelles technologies et la mise en œuvre d'une approche globale en matière de bien-être physique et mental seront également décisives dans un contexte de ressources limitées et de partage plus judicieux de la charge de travail entre les directions générales.

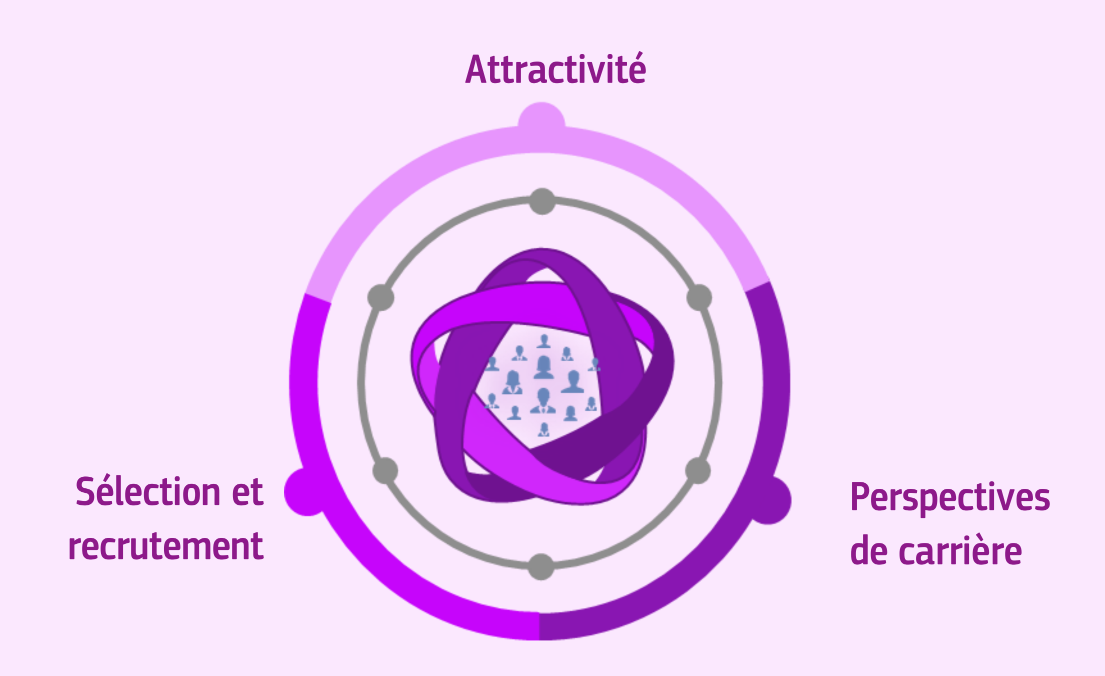
Il importe aussi que la Commission montre l'exemple en ce qui concerne l'inclusion et la diversité. En veillant à ce que nos effectifs soient représentatifs de la société et en nous attachant à favoriser un environnement de travail sans discrimination, inclusif et accessible aux personnes handicapées, nous permettrons aux membres de notre personnel d'exploiter pleinement leur potentiel. Afin d'instaurer cette culture de travail positive, la gestion fondée sur la confiance constituera un principe fondamental sous-tendant chaque action relevant de la stratégie, en tenant compte du fait que la Commission dispose d'effectifs très qualifiés et très performants. Cela nécessite également de fournir au personnel d'encadrement davantage d'outils, d'orientations et de formations ainsi qu'un soutien spécifique afin de l'aider à gérer le personnel, à constituer et à diriger des équipes multiculturelles, à favoriser des structures plus flexibles, à promouvoir une culture d'inclusion, à motiver les collègues, à assurer le bien-être du personnel et à gérer les conflits et les situations sensibles.

Priorités stratégiques

Dans le but de concrétiser cette vision, la stratégie est axée sur les trois priorités stratégiques suivantes, afin de répondre aux défis communs auxquels la Commission doit faire face.

1. Attractivité

La Commission se rendra plus attractive en tant qu'employeur pour attirer et garder les meilleurs talents provenant de l'ensemble des États membres de l'UE, tout en reflétant la diversité de la société européenne qu'elle est appelée à servir[1]. Cette priorité aura pour objectif d'accroître l'attractivité du lieu de travail, en créant un environnement de travail inclusif, durable, collaboratif et flexible, ainsi qu'en promouvant le bien-être et la satisfaction du personnel grâce à un nouveau programme fit@work et en favorisant une culture d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au sein de la Commission.



2. Sélection et recrutement

En étroite coopération avec l'Office européen de sélection du personnel (EPSO), la Commission mettra en place des procédures de sélection et de recrutement plus rapides, modernes et plus souples pour les candidats internes et externes afin de s'aligner sur d'autres organisations publiques et privées. Ces méthodes de sélection et de recrutement accélérées et modernisées permettront de renforcer l'attractivité des carrières au sein des institutions de l'UE, en contribuant également à rendre les effectifs plus diversifiés et plus équilibrés, comme notre société.

3. Perspectives de carrière

Tous les collègues bénéficieront d'un soutien, de possibilités et de formations ciblés qui leur permettront de mener des carrières épanouissantes. Cette démarche favorisera une

[1] Voir https://ec.europa.eu/info/jobs-european-commission_fr pour découvrir les offres d'emploi de la Commission et les modalités de candidature.

culture axée sur la grande qualité des prestations et l'autonomie au sein de la Commission, où les compétences et les connaissances individuelles sont utilisées de la manière la plus efficace pour concrétiser nos priorités. L'accent sera mis sur une culture d'inclusion, de gestion fondée sur la confiance et de responsabilité. Le personnel d'encadrement disposera du soutien et des outils nécessaires pour améliorer les prestations et la satisfaction de son équipe.

4. Accompagner le changement

Ces trois grandes priorités s'appuieront sur une **quatrième priorité transversale, à savoir la révision et la simplification des processus liés aux ressources humaines** sur la base des principes suivants:

- la transmission unique d'informations;
- la réduction, dans la mesure du possible, du nombre d'étapes que comptent les procédures;
- la transparence;
- des processus et des informations simples, centrés sur l'utilisateur et accessibles.

Cette priorité aura pour but de réviser le modèle des RH afin que la structure des services de RH de l'ensemble de l'institution confère une valeur maximale à la Commission. Ce nouveau modèle sera conçu en tenant compte de l'utilisateur final et il sera intelligent et centré sur l'humain. Il sera rendu possible par une technologie efficace en matière de RH et adaptée aux attentes du personnel et aux besoins de l'institution. La direction générale des ressources humaines et de la sécurité définira, au niveau de l'institution, des politiques visant à garantir une bonne gestion des RH et une égalité de traitement entre tous les membres du personnel de la Commission, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour l'adaptation aux besoins stratégiques locaux de chaque direction générale.

UN LIEU DE TRAVAIL ATTRAYANT POUR TOUS

Afin de rester un employeur attractif et de créer un environnement propice à l'épanouissement de nos effectifs engagés et talentueux, nous devons accorder la priorité au bien-être de notre personnel et proposer un environnement de travail attrayant qui offre des conditions de travail flexibles et compatibles avec la vie familiale, un environnement de travail plus écologique et une culture du respect, de la diversité et de l'inclusion qui reflète nos valeurs européennes.

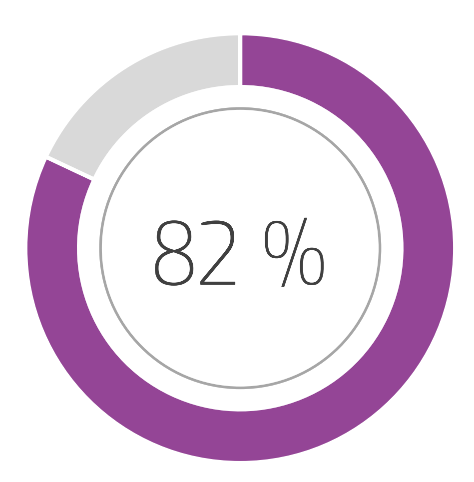
Cette priorité jouera un rôle important dans la définition d'actions propres à renforcer encore l'attractivité de la Commission en tant qu'employeur pour tous les citoyens de l'UE. Cette démarche permettra de dégager une vision commune de l'image de marque de la Commission pour toutes les communications internes et externes, ce qui contribuera à mobiliser, garder et attirer les fonctionnaires actuels et les nouvelles recrues.

Un lieu de travail attrayant

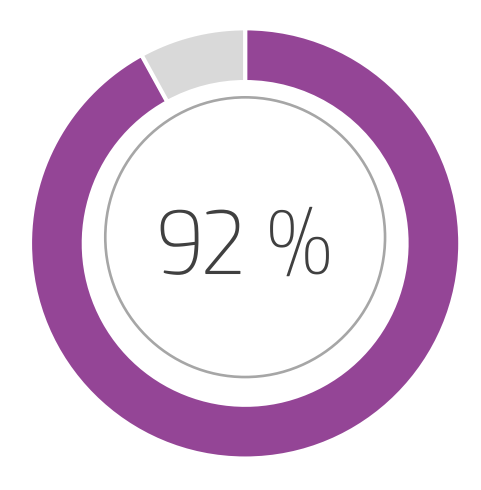
- Un lieu de travail fondé sur la confiance, inclusif et respectueux, conformément aux valeurs européennes.
- Un lieu de travail flexible.
- Un lieu de travail respectueux de l'environnement.

Comme en témoignent les enquêtes sur le recrutement, la Commission est un employeur très attractif, qui offre une occasion unique de travailler sur des projets constructifs, contribuant au bien commun au niveau de l'UE, sur le fondement d'une approche pangouvernementale. Les collègues sont généralement fiers de travailler pour la Commission et de contribuer à concrétiser un large éventail de priorités sociales, politiques et économiques qui améliorent la vie de près de 450 millions d'Européens, qu'il soit question de changement climatique, de migration, de gestion des pandémies, de technologies numériques ou d'excellence scientifique, et cela en menant des actions qui font aussi la différence à l'échelle mondiale.

Dans le cadre de nos efforts visant à attirer des talents, il importe de mieux expliquer les valeurs que la Commission défend, non seulement en tant qu'employeur (confiance, respect, transparence, coopération, flexibilité, résultats), mais aussi par rapport à la société européenne dans son ensemble (démocratie, égalité, droits de l'homme, état de droit). Cette image de




des membres du personnel se disent **satisfaits de la définition des rôles et du contenu de leur travail**.
Enquête menée en 2021 auprès du personnel



des membres du personnel se disent **prêts à consentir des efforts supplémentaires**.
Enquête menée en 2021 auprès du personnel

marque doit également englober les différentes possibilités de carrière qui existent dans les divers lieux de travail répartis à travers le monde (par exemple, au sein du réseau que constituent les 144 délégations de l'UE et les 27 représentations), les perspectives d'apprentissage et de perfectionnement professionnel et les conditions de travail compatibles avec la vie de famille, notamment le télétravail et d'autres formules de travail flexibles. Travailler pour la Commission présente un autre avantage: les enfants des membres de son personnel peuvent bénéficier d'un enseignement de qualité dans toutes les langues officielles de l'UE au sein des écoles européennes.

Créer un lieu de travail plus diversifié et plus inclusif n'est pas seulement ce qu'il convient de faire, cela apporte aussi des avantages réels. **À commencer par l'égalité totale entre les hommes et les femmes à tous les niveaux d'encadrement de la Commission**, qui constitue une priorité essentielle de la présidente de la Commission actuelle. De plus, la récente mise en place d'un office pour la diversité et l'inclusion au sein de la direction générale des ressources humaines ainsi que l'organisation récente d'une enquête sur la diversité et l'inclusion ont créé des conditions favorables pour intensifier nos actions à cet égard. Plus précisément, les résultats des enquêtes sur la diversité et l'inclusion favoriseront un processus participatif qui permettra de définir des actions ciblées, en intégrant les engagements pris récemment dans le cadre des politiques de l'UE en matière d'égalité[2] et en promouvant une culture de l'inclusion dans l'organisation pour chaque membre du personnel. D'autres activités d'apprentissage et de perfectionnement sur la diversité et l'inclusion seront organisées et proposées à l'ensemble du personnel. La Commission mettra en place un programme visant à lutter contre les préjugés inconscients, notamment des campagnes de sensibilisation ainsi que des activités d'apprentissage et de perfectionnement et des programmes spécifiques, comme le «DuoDay», une initiative d'observation en situation de travail à destination des demandeurs d'emploi handicapés[3]. La Commission améliorera également l'accessibilité de ses environnements physique et numérique pour le personnel handicapé, en prévoyant aussi les aménagements raisonnables nécessaires. Des actions seront mises au point en vue de mieux attirer, soutenir et inclure le personnel issu d'une minorité ethnique. Afin de suivre les progrès accomplis, la Commission réalisera régulièrement des enquêtes sur la diversité et l'inclusion et adaptera les actions en conséquence.

En ce qui concerne la conduite du personnel, la Commission appliquera et fera respecter encore davantage une politique de tolérance zéro à

[2] Stratégie européenne de lutte contre l'antisémitisme et de soutien à la vie juive (2021-2030), COM(2021) 615. Communications adoptées dans le cadre de l'Union de l'égalité: stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020-2025, COM(2020) 152; plan d'action de l'UE contre le racisme 2020-2025, COM(2020) 656; cadre stratégique de l'UE pour l'égalité, l'inclusion et la participation des Roms, COM(2020) 620; stratégie en faveur de l'égalité de traitement à l'égard des personnes LGBTIQ pour la période 2020-2025, COM(2020) 698; stratégie en faveur des droits des personnes handicapées 2021-2030, COM(2021) 101.

[3] Le DuoDay est né en Irlande en 2008 et s'est étendu à plus de 12 pays d'Europe et d'ailleurs. Un employé forme un «duo» avec un demandeur d'emploi en situation de handicap pendant une journée. Cela permet à l'employeur de mieux comprendre les compétences, la motivation et les possibilités du demandeur d'emploi et à celui-ci de faire la démonstration de ses talents et de s'informer sur les possibilités d'emploi.

l'égard de tous les types de comportements allant à l'encontre d'un lieu de travail respectueux et inclusif. L'analyse de l'enquête menée récemment sur le respect sur le lieu de travail contribuera aussi à l'élaboration d'un **nouveau cadre de lutte contre le harcèlement**, afin de garantir un environnement de travail sûr et inclusif pour l'ensemble du personnel.

La Commission élaborera des stratégies sur mesure pour veiller à ce que **tous ses lieux d'affectation à travers l'Europe et dans les pays tiers soient attractifs et diversifiés**, en se penchant sur toutes les causes sous-jacentes, comme le manque de visibilité quant aux perspectives d'évolution de carrière. À titre d'exemple, la Commission promouvra des possibilités d'emploi regroupées autour de pôles d'excellence[4] (grâce à la coopération entre les institutions de l'UE dans des domaines similaires) et renforcera son image de marque afin de mettre en évidence les possibilités qu'offrent ces pôles pour une carrière épanouissante. Il s'agira notamment de créer ou de consolider des réseaux avec des universités et d'autres établissements au niveau local, afin d'accroître le nombre de candidats potentiels aux emplois de la Commission, en tenant compte de la spécificité de chaque site.

En coopération avec les autorités nationales, la Commission mettra au point des actions tendant à favoriser l'intégration du personnel et la qualité de vie (en recensant les points forts locaux et les domaines à améliorer), notamment l'optimisation des modalités d'accueil des nouvelles recrues et de leur famille. À cet égard, la Commission invite également les États membres d'accueil à cerner les défis spécifiques auxquels ce personnel expatrié doit faire face et à proposer des solutions appropriées. Des actions supplémentaires seront mises au point dans le cadre de l'initiative «Volunteer for a Change» (volontariat au service du changement), afin de promouvoir une meilleure interaction et une plus grande intégration avec les communautés locales.

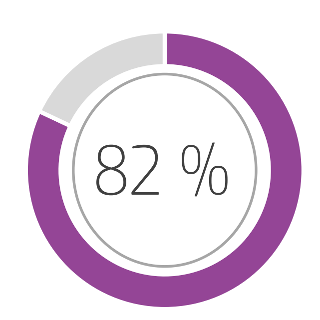
Les enquêtes menées auprès du personnel pendant la pandémie de COVID-19 ont montré que le télétravail est une méthode de travail efficace et appréciée par le personnel, qu'il contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, lorsqu'il est bien encadré, et qu'il a même eu une incidence positive sur les prestations et la productivité au sein de la Commission[5]. Dans le même temps, il est essentiel que les nouvelles formules de travail tiennent compte des enseignements tirés de la pandémie, notamment la nécessité de favoriser les contacts sociaux, les processus créatifs et l'esprit d'équipe, en particulier en ce qui concerne l'intégration de nouveaux collègues dans une équipe. La pandémie a également démontré qu'une politique moderne de télétravail devait comprendre des garanties appropriées pour que le personnel puisse continuer à séparer sa vie personnelle de sa vie professionnelle, comme le droit à la déconnexion.

---

[4] À Luxembourg, les pôles se concentrent sur les possibilités interinstitutionnelles, notamment dans les domaines numérique, financier et juridique, ainsi que sur la gestion des données, des informations et des connaissances et sur la traduction – en poursuivant parallèlement le développement de pôles d'action importants de la Commission, comme l'énergie nucléaire – tandis que sur les sites du Centre commun de recherche, ils se concentrent sur l'excellence scientifique.

[5] Dans l'Indice d'égalité de genre 2020: la numérisation et l'avenir du travail, l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes a constaté que ces formules de travail hybrides pouvaient avoir une incidence positive sur l'égalité entre les hommes et les femmes.

La Commission modernisera ses conditions de travail grâce à un **nouvel environnement de travail flexible** qui permettra au personnel de travailler au bureau et depuis son domicile (nouvelle décision de la Commission relative au temps de travail et au travail hybride[6]). Cette flexibilité est particulièrement importante pour un environnement de travail attrayant tel que la Commission, qui rassemble des effectifs de différentes nationalités, cultures et perspectives.



des membres du personnel se disent **satisfaits du travail en équipe et de leurs collègues**.
Enquête menée en 2021 auprès du personnel

Les membres du personnel auront également la possibilité de télétravailler en dehors de leur lieu d'affectation pendant un nombre limité de jours par an. Le droit du personnel à la déconnexion, qui sera préservé de manière appropriée, constitue un autre élément essentiel pour parvenir à un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La gestion de la charge de travail contribue positivement au bien-être physique et mental du personnel, qui constitue un principe fondamental de la stratégie. Ces changements continueront d'être soutenus par des orientations claires et des formations, combinées à un ensemble de mesures de base relatives au travail à domicile. Des outils numériques continueront d'être progressivement mis à la disposition de l'ensemble du personnel et de l'encadrement afin de faciliter cette nouvelle méthode de travail flexible, tout en préservant les avantages du travail en équipe. Ce processus permettra d'améliorer le nouveau rôle de gouvernance de la direction générale des ressources humaines et de la sécurité, qui passera de l'exercice d'un contrôle ex ante à la proposition d'orientations générales sur les règles et à l'exercice d'un suivi de la mise en œuvre dans l'ensemble de la Commission.

La Commission prendra aussi mieux en considération le personnel souhaitant travailler à temps partiel, par exemple en simplifiant et en favorisant les règles relatives au partage de poste[7].

La flexibilité accrue rendant possible de combiner télétravail et travail dans des bureaux modernes et modulaires permettra au personnel et aux équipes d'adapter leur environnement de travail à leurs besoins (c'est-à-dire une configuration plus interactive ou plus ciblée). Elle aboutira aussi à une utilisation plus judicieuse des espaces de bureaux. Les directions générales seront étroitement associées tout au long de ce processus afin qu'il soit tenu compte de leurs besoins, et l'expérience acquise au fil du temps sera prise en considération. Cette approche contribuera à notre politique de respect de l'environnement ainsi qu'à une bonne gestion financière en évitant de consacrer des ressources à des espaces de bureaux sous-utilisés.

On attend de la Commission, en tant qu'employeur attractif et qui entend être à la pointe des politiques qu'elle promeut – comme le pacte vert pour l'Europe –, qu'elle propose un

[6] Décision C(2022) 1788 final de la Commission relative au temps de travail et au travail hybride.

[7] Le partage de poste est la possibilité pour deux membres du personnel de travailler à mi-temps en occupant un poste unique.

lieu de travail qui favorise les comportements respectueux de l'environnement et qui contribue à la réduction de son empreinte carbone. Pour ce faire, nous devons unir nos efforts, en commençant par moderniser notre politique immobilière (qui représente près de la moitié de notre empreinte carbone) ainsi qu'en ce qui concerne les déplacements professionnels, les déplacements entre le domicile et le lieu de travail et les cantines. Nos effectifs auront un rôle clé à jouer dans la transition vers des lieux de travail respectueux de l'environnement et seront soutenus par les membres du personnel participant au réseau des ambassadeurs du climat, qui leur montreront comment y parvenir et qui les aideront à adopter un comportement durable sur leur lieu de travail.



«Comment parvenir à la neutralité climatique»

La Commission sera par conséquent guidée dans son action par les mesures présentées dans sa communication intitulée «Verdir la Commission»[8] et dans le cadre de la nouvelle politique immobilière, qui tient compte de son engagement au regard du pacte vert. Concrètement, **la Commission s'efforcera de réduire les émissions** provenant:

- des bâtiments (grâce à une utilisation réduite et plus judicieuse des espaces de bureaux et à l'amélioration des performances énergétiques des bâtiments de tous ses sites);
- des déplacements professionnels, en encourageant de manière systématique l'utilisation de moyens de transport plus respectueux de l'environnement (comme le train), quand cela est faisable, et en favorisant les visioconférences (y compris sous forme hybride), lorsque cela est possible;
- des conférences et des déplacements du personnel entre son domicile et son lieu de travail, en favorisant des options de mobilité à faibles émissions de carbone pour le personnel qui fait la navette pour se rendre au travail (comme la marche, le vélo et les transports publics) et en mettant progressivement en place une flotte de véhicules à émission nulle;
- de l'informatique, en optimisant les opérations et actifs liés aux TIC (rationalisation et centralisation des centres de données, utilisation plus judicieuse d'outils collaboratifs moins énergivores).

La Commission s'efforcera également d'améliorer l'économie circulaire grâce:

- à l'application aux marchés publics de critères liés au respect de l'environnement;
- au recyclage des matériaux usagés;
- à la préservation des écosystèmes et de la biodiversité;
- à la promotion d'un système alimentaire équitable, sain et durable dans le cadre de l'activité des services de restauration de la Commission, en coopération avec les acteurs concernés des pays d'accueil.

[8] Communication à la Commission, «Verdir la Commission».



La marche à suivre

Un lieu de travail fondé sur la confiance, **inclusif** et respectueux, conformément aux valeurs européennes:

- Promouvoir davantage une culture de gestion fondée sur la confiance, dans laquelle les collègues se sentent responsabilisés et valorisés.
- Garantir l'égalité totale entre les hommes et les femmes à tous les niveaux d'encadrement de la Commission d'ici à 2024.
- Mettre à jour, au début de l'année 2022, le plan d'action en faveur de la diversité et de l'inclusion.
- Adopter en 2022 une décision de la Commission sur la prévention et la lutte contre le harcèlement, un plan d'action pour la prévention et un guide relatif au respect sur le lieu de travail.
- Élaborer des plans d'action visant à renforcer l'attractivité de certains sites de la Commission; cette démarche a été engagée pour notre site au Luxembourg en 2020 (avec, par exemple, la préparation d'un accord interinstitutionnel sur des concours généraux spécifiques au Luxembourg).
- Mettre en place une nouvelle plateforme de volontariat en 2022, notamment des hackathons de volontariat fondés sur les compétences. Améliorer en 2022 les règles en matière de congés de volontariat.

Un lieu de travail **flexible**:

- Adoption en 2022 d'une nouvelle décision relative au temps de travail et au travail hybride et appui apporté au personnel et à l'encadrement en ce qui concerne le travail dans des bureaux modernes et depuis le domicile.

Un lieu de travail **respectueux de l'environnement**:

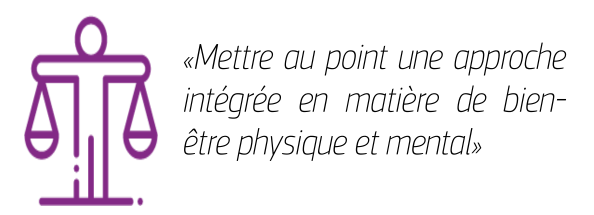
- Atteindre la neutralité climatique au niveau de l'institution d'ici à 2030 Réduire les émissions des bâtiments, des déplacements professionnels du personnel et des experts externes (engagement en 2022 en faveur de nouveaux principes et nouveau guide des missions pour le personnel), des conférences et des déplacements du personnel entre le domicile et le lieu de travail; évaluer les émissions liées au télétravail (premiers résultats en 2022); promouvoir l'économie circulaire, la biodiversité et l'alimentation durable.

Garantir le bien-être et la satisfaction du personnel

- Soutien pratique et orientations tout au long de la vie pour les nouvelles recrues, les membres du personnel et leurs familles ainsi que les retraités.
- Nouveau programme fit@work pour le bien-être physique et mental du personnel.

La Commission soutient les membres de son personnel à tous les stades de leur carrière. Elle élargira le programme d'intégration destiné aux membres du personnel et à leur famille, numérisera et optimisera les processus administratifs pour les **nouvelles recrues** et fournira un kit de bienvenue complet afin de faciliter l'intégration des expatriés. Les nouvelles recrues devraient aussi bénéficier de conseils dès leur arrivée, grâce notamment à un dossier de bienvenue relatif à nos règles et procédures internes pour bâtir une carrière

réussie au sein de la Commission (et en dehors de celle-ci). Les membres du **personnel** bénéficieront d'une présentation claire des perspectives de carrière offertes par la Commission et de ce que le personnel peut faire lui-même pour suivre une trajectoire ambitieuse et diversifiée. Se soucier du bien-être du personnel, c'est se soucier de toutes les générations, y compris des collègues proches de la **retraite** et de ceux qui sont déjà retraités. Le programme relatif au départ (*offboarding programme*) (qui contient des éléments de reconnaissance de leur longue contribution, mais aussi des conseils sur les retraites, etc.), le guichet Départ (*Departure Desk*) (qui aide les futurs retraités dans toutes leurs démarches administratives au moyen d'un guichet unique) et l'initiative relative aux seniors actifs permettront d'y arriver. Outre les nouvelles recrues et le personnel plus âgé, il importe aussi de répondre aux besoins du **personnel handicapé ou des personnes à charge handicapées**. Le plan d'action précité sur la diversité et l'inclusion comportera des mesures visant à améliorer le soutien qui leur est apporté, par exemple grâce au renforcement et à l'amélioration, sur la base des commentaires des utilisateurs, du point d'entrée unique pour les personnes handicapées.



Outre les programmes fit@work et fit@home, la Commission mettra au point une **approche intégrée en matière de bien-être physique et mental**, en regroupant des compétences et des responsabilités actuellement dispersées. Cela permettra d'améliorer le suivi à cet égard et de mieux faire connaître l'offre disponible. Les nouvelles méthodes de travail seront également assorties d'une responsabilité partagée en matière de santé: avec l'augmentation du télétravail, les membres du personnel passeront plus de temps à la maison et il sera donc essentiel de veiller à ce qu'ils disposent des informations de base en matière d'ergonomie lorsqu'ils travaillent à domicile. La télémédecine (consultations en visioconférence et soins médicaux en ligne) et le soutien psychosocial virtuel seront renforcés. Comme cela a été démontré au cours de la pandémie de COVID-19, l'augmentation du télétravail nécessite aussi de veiller tout particulièrement à ce que l'ensemble du personnel se sente inclus et impliqué dans l'organisation et à ce qu'il ait des contacts réguliers, en particulier dans le cas des nouvelles recrues. Le programme Buddy – mis en place pendant la pandémie pour lutter contre la solitude – s'est révélé une excellente initiative et constitue une source d'inspiration précieuse.

Le système de **gestion des absences pour raison médicale** fera également l'objet d'une révision et d'une simplification, parallèlement à l'élaboration d'un **programme de retour au travail destiné au personnel rétabli après une maladie de longue durée**. Il s'agit de veiller à ce que le personnel ait la possibilité de revenir facilement au travail en temps opportun et en toute sécurité. Le programme de retour au travail sera personnalisé et axé sur une intervention médicale précoce systématique, lorsque des collègues ont accumulé un certain nombre de jours de congé pour raison médicale, et sur la réintégration au travail après une longue période de maladie ou d'invalidité (formation à destination du personnel d'encadrement/cadre approprié pour un retour progressif).

En regroupant le soutien psychologique proposé sur différents sites, en utilisant des canaux virtuels et en formant du personnel de toutes

les DG à détecter les problèmes et à apporter au personnel une aide psychologique de première ligne («programme de premiers soins en santé mentale»), nous allons constituer une grande équipe de volontaires dévoués et les former pour qu'ils deviennent des experts à même de:

- contribuer à détecter les signes de détresse mentale;
- définir la manière d'aborder et de soutenir le personnel en situation de détresse;
- mieux communiquer sur les manières d'obtenir de l'aide et les lieux où elle peut être obtenue.



«Prévenir et combattre l'épuisement professionnel»

La stratégie permettra aussi de créer un environnement de travail positif pour **prévenir et combattre l'épuisement professionnel** en apportant un soutien et un accompagnement – dans le cadre du programme care@work – au personnel ayant des responsabilités dans le domaine des RH, de la santé et du bien-être (notamment les correspondants RH, le personnel d'encadrement, les conseillers, les travailleurs sociaux, les conseillers d'orientation professionnelle et les accompagnateurs). En raison de sa fonction, ce personnel est souvent le premier point de contact. Ce programme – qui regroupe et améliore plusieurs formations actuelles – permettra de développer les compétences nécessaires pour aborder des problèmes complexes en matière de santé mentale et savoir comment orienter le personnel.



La marche à suivre

Soutien pratique et orientations tout au long de la vie pour les nouvelles recrues, les membres du personnel et leurs familles ainsi que les retraités:

- En 2022, mettre en œuvre un programme d'accueil amélioré et étendu, afin d'apporter un soutien accru aux familles. Améliorer les procédures administratives pour les nouvelles recrues.
- Fournir des orientations sur la retraite et les démarches administratives et mettre en place une approche structurée pour les seniors actifs.

Nouveau programme fit@work pour **le bien-être et la satisfaction** du personnel:

- Mettre au point une approche intégrée en matière de bien-être physique et mental et adopter un plan d'action connexe en 2022, incluant la télémédecine et le soutien psychosocial virtuel, un programme destiné au personnel rétabli après une maladie de longue durée, la formation de membres du personnel de toutes les DG dans le cadre d'un «programme de premiers soins en santé mentale» et l'apport d'un soutien et d'un accompagnement aux membres du personnel qui assument un rôle à l'égard du bien-être du personnel.

RAPIDITÉ ET SOUPLESSE EN MATIÈRE DE SÉLECTION ET DE RECRUTEMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE LA COMMISSION

Forte de plus de 32 000 collègues répartis dans près de 200 lieux d'affectation – Bruxelles étant le lieu principal, qui accueille près de 22 000 membres du personnel –, la Commission recrute chaque

année quelque 500 fonctionnaires, et cela dans trois fonctions principales: les administrateurs (AD), qui exécutent notamment des tâches de gestion ainsi que des tâches conceptuelles et linguistiques; les assistants (AST), qui effectuent des tâches budgétaires, techniques et administratives; et les secrétaires et commis (AST/SC), qui s'acquittent des tâches de secrétariat et de bureau. La Commission recrute également près de 1 800 agents temporaires ou contractuels chaque année, par exemple pour répondre à des besoins temporaires. Les agents temporaires ou contractuels peuvent travailler pour la Commission pendant une durée maximale de six ou sept ans grâce à la combinaison de différents contrats. S'ils souhaitent devenir fonctionnaires, ils doivent réussir un concours interne ou externe.

La Commission se heurte à de nouveaux défis pour attirer et recruter des professionnels hautement qualifiés, polyglottes et mobiles sur le plan géographique. Le modèle de sélection et de recrutement actuel doit être accéléré et doit évoluer pour répondre au besoin de la Commission de disposer d'effectifs plus équilibrés et plus flexibles, et refléter ainsi la diversité de la société européenne au service de laquelle ils travaillent. Les recrues potentielles doivent pouvoir aisément accéder à la Commission et bénéficier d'un appui pour découvrir les possibilités concrètes qui s'offrent à eux.

Rapidité accrue et souplesse en matière de sélection et de recrutement

- Tirer parti du **vivier des talents externes (concours généraux accélérés)** en mettant en avant l'occasion unique de contribuer au projet européen.
- Renforcer le **vivier de talents internes** (concours internes réguliers).
- Élargir le **programme pour les professionnels juniors (Junior professionals)** et accroître la mobilité des nouvelles recrues.
- Définir **les rôles futurs des groupes de fonctions AST et AST/SC** afin de veiller à ce que la Commission dispose des profils adéquats pour répondre aux besoins futurs et offrir de nouvelles perspectives d'emploi.



«Repenser les concours externes. Organiser régulièrement des

La Commission intensifiera son étroite coopération actuelle avec EPSO et avec d'autres institutions de l'UE afin de **repenser les concours généraux**, qui resteront la principale porte d'entrée pour les fonctionnaires[9]. Ces concours repensés tiendront compte d'une approche de sélection plus rapide, moderne, fondée sur le mérite et transparente. Une planification globale des concours généraux spécialisés sera particulièrement importante, compte tenu du besoin important de profils d'experts. EPSO accordera une attention particulière aux nouvelles compétences nécessaires dans un environnement évolutif comme celui des institutions de l'UE. L'objectif est de sélectionner les candidats externes les plus talentueux et les plus aptes et de veiller à assurer une égalité de traitement entre des candidats venant d'horizons variés. Les concours se tiendront progressivement dans 24 langues afin de permettre une égalité de

[9] Voir l'article 29, paragraphe 1, point d), du statut.

traitement et d'élargir encore le public concerné dans tous les États membres. Le caractère éliminatoire des épreuves de raisonnement verbal, numérique et abstrait sera réduit, afin de donner plus de poids aux épreuves qui permettent d'évaluer d'autres compétences pertinentes, comme les connaissances relatives aux actions de l'UE ou des connaissances spécialisées pour les profils concernés. Le fait de travailler pour la Commission offre des possibilités uniques et passionnantes d'exercer une influence significative dans le monde en tant que membre d'une équipe multiculturelle. La Commission, en coopération avec EPSO et d'autres institutions de l'UE, sélectionnera par conséquent des individus passionnés et motivés, y compris des personnes sans expérience professionnelle antérieure spécifique à l'UE, mais qui souhaitent faire valoir leur point de vue singulier pour contribuer au projet européen. L'objectif principal est de rendre ces processus beaucoup plus rapides et plus efficaces. Cela devrait nous aider à attirer un plus grand nombre de candidats, par exemple en achevant la transition engagée récemment vers les épreuves à distance. Une meilleure planification et un suivi opérationnel étroit seront mis en place afin de réduire le délai entre le concours et la publication de la liste de réserve. Le processus ultérieur de recrutement sera également rationalisé et visera à envoyer, dans la plupart des cas, une lettre d'offre dans les 25 jours suivant la demande de recrutement.

Des concours internes seront organisés à un rythme régulier pour un large éventail de grades et de profils d'emploi afin de garder les talents internes et d'offrir des perspectives de carrière plus rapides à l'ensemble de notre personnel, y compris au personnel non permanent. La Commission publiera un calendrier des concours internes organisés régulièrement jusqu'en 2024 pour que le personnel puisse planifier l'évolution de sa carrière. Les agents contractuels auront également accès à des concours internes, dans les limites fixées par le statut[10]. Ces concours ont déjà été repensés pour certains grades et ce travail de révision, adapté aux différents profils et grades, se poursuivra de manière à pouvoir sélectionner les meilleurs candidats tout en garantissant un processus rapide, souple et efficace. Cette révision pourra également servir de base à celle des concours généraux. Cette démarche permettra au **personnel d'avoir des perspectives de carrière** plus claires et à la Commission d'utiliser au mieux les talents, les compétences et l'expérience dont elle dispose. Afin d'améliorer les possibilités offertes au personnel non permanent (agents contractuels ou temporaires) de participer à ces concours, la Commission envisagera une prolongation limitée de la durée maximale du recours au personnel non permanent, actuellement fixée à sept ans[11]. Cette prolongation devrait permettre à ces membres du personnel de bénéficier d'une véritable expérience en occupant plusieurs postes temporaires (par exemple, d'abord comme agents contractuels, puis comme agents temporaires), tout en leur donnant une chance réelle de participer à des concours internes.

[10] Conformément à l'article 82, paragraphe 7, du régime applicable aux autres agents de l'Union européenne, les agents contractuels ne sont autorisés à participer à des concours internes que s'ils ont accompli trois années de service et s'ils sont éligibles à des grades et à des groupes de fonctions spécifiques, en fonction de leur contrat. Au cours d'une année donnée, les agents contractuels ne peuvent représenter plus de 5 % des nominations à des postes vacants dans les grades concernés.

[11] Conformément à sa décision C(2019) 2548, la Commission est autorisée à recourir à du personnel non permanent pendant une période maximale de sept ans au cours d'une période de douze années consécutives. Cette disposition concerne les services prestés en qualité d'agents temporaires et contractuels, d'intérimaires et de prestataires de services externes (sauf exception).

Les offres d'emploi internationales de la Commission peuvent être particulièrement attrayantes pour les candidats juniors qui sont souvent plus mobiles, intéressés par la rémunération globale proposée ainsi que par les nombreuses possibilités d'évolution de carrière. Compte tenu de la nécessité de remédier à la baisse marquée du nombre de jeunes au sein du personnel de la Commission (79 % des membres du personnel ont plus de 40 ans, contre 70 % il y a cinq ans), la Commission redoublera d'efforts pour recruter des juniors afin de mieux refléter cette frange de notre société.



«Faire du programme pour les professionnels juniors un dispositif permanent»

Des mesures seront prises pour relever ce défi, notamment l'adoption d'une décision visant à faire du **programme pour les professionnels juniors** un dispositif permanent. Ce programme propose des postes d'agents temporaires au personnel junior et aux stagiaires remplissant les conditions requises, qui accèdent ainsi à un programme de mobilité et de formation ainsi qu'à la possibilité de participer à des concours internes pour devenir fonctionnaire. Toutes les nouvelles recrues dont l'expérience professionnelle est limitée pourront postuler à ce programme. Afin d'améliorer les perspectives de carrière au sein de ses agences exécutives, la Commission envisagera la mise en place d'un projet pilote dans le cadre du programme pour les professionnels juniors, qui sera ouvert à des candidats venant des agences exécutives. Les résultats de ce projet pilote permettront d'éclairer les débats qui auront lieu au niveau interinstitutionnel afin de déterminer la faisabilité de la mise en place d'un programme interinstitutionnel pour les professionnels juniors.

Les dispositifs de mobilité entre services qui s'inscrivent dans le programme pour les professionnels juniors inspireront aussi un nouveau **programme d'intégration** destiné à d'autres nouvelles recrues qui ne réunissent peut-être pas les conditions requises ou ne peuvent peut-être pas postuler au programme pour les professionnels juniors, en leur permettant d'acquérir plus d'expérience et en leur fournissant des possibilités d'apprentissage supplémentaires sur une période courte.

Ce programme d'intégration s'adressera principalement aux fonctionnaires ayant la perspective d'être actifs à long terme au sein de la Commission, mais pourra également inclure d'autres catégories de personnel au cas par cas. Ce nouveau programme d'intégration consistera notamment en une **observation en situation de travail** au sein de différentes DG afin de permettre au **personnel nouvellement recruté** d'acquérir une compréhension commune de la structure et des actions de la Commission.

Toutes les directions générales se livreront à une opération ponctuelle visant à déterminer les rôles, responsabilités et dimensions futurs des groupes de fonctions AST et AST/SC. Cette démarche permettra de déterminer une vision précise de la manière dont la Commission peut utiliser au mieux le personnel actuel et les nouvelles recrues à l'avenir, en leur offrant de nouvelles perspectives d'emploi et en veillant à assurer une certaine fluidité quand le mérite et les besoins le justifient, sans pour autant renoncer aux précieux groupes de fonctions AST et AST/SC pour répondre aux besoins de l'institution. Cela nous permettra de déterminer la procédure de sélection qui convient le mieux à chaque profil; par exemple, un concours

interne, une certification ou un concours externe destiné à recruter des spécialistes[12].



La marche à suivre

Tirer parti du **vivier des talents externes (concours généraux accélérés)** en mettant en avant l'occasion unique de contribuer au projet européen:

- Accélérer les concours externes et le processus de recrutement, grâce à la mise en œuvre en 2022 de projets pilotes et de fonctions d'automatisation, à l'aide de procédures améliorées et d'un meilleur suivi, ainsi que de nouveaux outils informatiques. Tester de nouvelles compétences durant les épreuves, réduire l'accent mis sur les épreuves de raisonnement, tester les connaissances de base relatives aux actions de l'UE pour les profils concernés.

Renforcer le **vivier de talents internes** (concours internes réguliers):

- En 2022, publier un calendrier des concours organisés régulièrement pour les généralistes et planifier des concours spécialisés ainsi qu'envisager une prolongation limitée de la durée maximale du recours au personnel non permanent, actuellement fixée à sept ans.

Élargir le **programme pour les professionnels juniors**

- Rendre permanent, en 2022, le programme pour les professionnels juniors et élargir les critères d'admissibilité. Coopérer avec d'autres entités de l'UE afin d'étudier la faisabilité de la mise en place d'un programme distinct et entièrement interinstitutionnel à destination des professionnels juniors. D'autres nouvelles recrues (principalement des fonctionnaires) bénéficieront en outre d'un nouveau programme d'intégration au sein de la Commission. Le document de réflexion le concernant sera achevé au troisième trimestre de 2022. Ce programme pourrait inclure, par exemple, de l'observation en situation de travail, du mentorat, des groupes de projet, des visites dans les autres institutions de l'UE et des réseaux d'anciens étudiants.

Définir **les rôles futurs des groupes de fonctions AST et AST/SC** au sein de la Commission:

- Consulter les directions générales, au deuxième trimestre de l'année 2022, afin de déterminer l'avenir des groupes de fonctions AST et AST/SC.
- Renforcer la correspondance, dans l'ensemble de la Commission, entre les responsabilités exercées et le type de poste occupé.
- Revoir la sélection et le recrutement ainsi que la dimension globale des groupes de fonctions AST et AST/SC.
- Envisager de permettre aux AST/SC d'accéder aux concours internes AST.

Composition équilibrée, diversifiée et flexible du personnel

- Apporter une réponse adaptée à l'évolution des besoins grâce au recrutement d'**agents temporaires**.
- Favoriser un **recrutement diversifié** de personnel
- **Garantir l'égalité totale entre les hommes et les femmes** à tous les niveaux

[12] Dans son rapport spécial, la Cour des comptes a confirmé une tendance observée ces dernières années, selon laquelle la majorité des lauréats recherchés par les institutions avaient un profil de «spécialiste» dans les domaines de l'agronomie, de la chimie, de la santé, de la pêche, de l'économie, de l'espace, de l'informatique, de l'intelligence artificielle ou de la science des données. Voir le rapport spécial 23/2020 du 29 octobre 2020: Office européen de sélection du personnel: le moment est venu d´adapter le processus de sélection à des besoins de recrutement en pleine évolution.

de l'encadrement de la Commission d'ici à 2024

- L'équilibre géographique du personnel sera renforcé sur la base de l'élaboration de plans d'action tenant compte des particularités de chaque **État membre**.

Les directions générales subissent des pressions pour relever un nombre de plus en plus important de défis complexes. Elles ont besoin d'une plus grande flexibilité pour relever ces défis au moyen de ressources qualifiées, comme en ont témoigné les besoins imprévus et urgents en personnel qui se sont fait jour pour répondre à la pandémie de COVID-19, pendant laquelle le recours à des agents temporaires a contribué à une réaction rapide et a permis d'acquérir des compétences spécialisées[13]. La **limite fixée à l'emploi d'agents temporaires sera donc adaptée** en introduisant des taux de référence fixés à un pourcentage plus élevé du personnel, suffisamment flexibles pour répondre à des besoins urgents, tandis que les limites relatives au nombre de postes fixées dans le budget général de l'UE continueront de s'appliquer. Cet élément sera intégré à une nouvelle décision relative aux agents temporaires, qui devrait inclure un système de classement plus clair fondé sur les années d'expérience professionnelle (facilitant aussi le recrutement dans des grades supérieurs) ainsi que clarifier et normaliser la durée des contrats. La possibilité de constituer une réserve d'agents temporaires (et éventuellement d'autres catégories comme les experts nationaux détachés) pour les profils les plus demandés pourrait être étudiée afin d'accélérer le processus de recrutement.

Le personnel de la Commission devrait refléter la société au service de laquelle il travaille et des efforts supplémentaires devraient être fournis pour garantir **la diversité et l'inclusion** (au regard, par exemple, de la nationalité, du sexe, du handicap, de l'origine raciale ou ethnique, du milieu socio-économique, de l'âge, de l'orientation sexuelle, de la religion ou des convictions). Les résultats des enquêtes sur la diversité et l'inclusion seront présentés au personnel et à leurs représentants afin de favoriser un processus participatif visant à définir des actions ciblées destinées à améliorer la diversité des effectifs. La Commission dialoguera également avec d'autres institutions afin d'échanger des bonnes pratiques. Parallèlement, les processus de sélection et de recrutement seront passés au crible pour détecter les préjugés inconscients et des formations seront systématiquement proposées, d'abord à l'encadrement et aux professionnels des RH, puis au personnel de manière générale[14]. La Commission examinera les possibilités de promouvoir un taux plus élevé de stagiaires «Livre bleu» (stages de cinq mois, deux fois par an, ± 900 stagiaires par cycle) provenant de groupes sous-représentés, comme les personnes handicapées ou les personnes issues d'une minorité. Elle examinera aussi la

[13] Décisions PV(2335), PV(2020) 2346 et PV(2020) 2355 de la Commission i) sur l'engagement conditionnel d'agents temporaires et contractuels, avant que l'aptitude médicale puisse être confirmée; ii) sur la prolongation au-delà de trois ans des contrats des agents temporaires recrutés sur des postes permanents; et iii) sur les dérogations, dans des situations exceptionnelles, aux règles de classement applicables aux agents temporaires du groupe de fonctions AD.

[14] Les principes énoncés dans les communications adoptées dans le cadre de l'Union de l'égalité: la stratégie en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes 2020- 2025, le plan d'action de l'UE contre le racisme 2020-2025, le cadre stratégique de l'UE pour l'égalité, l'inclusion et la participation des Roms pour 2020-2030, la stratégie en faveur de l'égalité de traitement à l'égard des personnes LGBTIQ pour la période 2020-2025, la stratégie en faveur des droits des personnes handicapées 2021-2030, ainsi que la stratégie européenne de lutte contre l'antisémitisme et de soutien à la vie juive serviront de base aux actions mises en œuvre dans le cadre de la stratégie en question.

possibilité d'engager des actions similaires pour les agents contractuels ou temporaires, dans les limites définies par le statut.

Conformément à l'engagement pris par la présidente von der Leyen, la Commission entend garantir l'**égalité totale entre les hommes et les femmes à tous les niveaux d'encadrement de la Commission d'ici à 2024**. Les progrès réalisés en deux ans seulement par la Commission von der Leyen en vue d'un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes à tous les niveaux d'encadrement résultent d'un engagement politique fort au sommet de l'institution, conjugué à une volonté concertée de traduire les objectifs politiques en actions concrètes visant à soutenir les femmes qui poursuivent une carrière d'encadrement, tout en offrant aux hommes de nombreuses possibilités de faire de même. Par exemple grâce à des objectifs en matière d'égalité des sexes fixés pour chaque direction générale, à de nouvelles possibilités d'acquérir une expérience de l'encadrement (grâce aux rôles de chef d'unité adjoint et de directeur adjoint), au mentorat et à des programmes de développement des talents.



Garantir l'égalité totale entre les hommes et les femmes à tous les niveaux d'encadrement de la Commission d'ici à 2024.

En ce qui concerne l'**équilibre géographique** à tous les niveaux, bien que, en vertu de la loi, nous soyons tenus de recruter du personnel sur une base géographique aussi large que possible parmi les ressortissants des États membres de l'Union, certains États membres sont actuellement sous-représentés au sein de certaines catégories de personnel. Des analyses par pays ont été effectuées, et le seront encore, étant donné que les raisons de ces déséquilibres diffèrent d'un État membre à l'autre. En 2022, des plans d'action spécifiques seront élaborés en coopération avec ces États membres afin d'améliorer leur équilibre, en gardant à l'esprit que, légalement, aucun poste ne devrait être réservé aux ressortissants d'un État membre spécifique. La Commission invitera ces États membres à unir leurs efforts pour:

- mener des campagnes de communication ciblées, en veillant à sensibiliser une grande partie de leur population;
- fournir des conseils et des formations à leurs ressortissants en ce qui concerne les concours de l'UE.

Les possibilités d'apprentissage et d'échange qu'offrent l'initiative «Back to University» («Retour à l'université»), les salons de l'emploi et autres rencontres universitaires au niveau national seront exploitées plus avant, notamment dans le cadre des efforts conjoints déployés par EPSO et les États membres. Parallèlement, la Commission envisagera d'adopter, comme prévu à l'article 27 du statut, une décision du collège destinée à rendre possibles des mesures visant à améliorer l'équilibre géographique parmi les agents temporaires et contractuels. Au moyen d'une telle décision, la préférence pourra par exemple être accordée, pour des postes non permanents, à des nationalités sous-représentées, en cas d'égalité de mérite. Les concours internes permettront en outre aux collègues talentueux d'atteindre le grade nécessaire pour occuper des postes d'encadrement (supérieur), tandis que la publication externe des postes d'encadrement (temporaires ou permanents) sera également envisagée au cas par cas. Un programme de détection précoce des talents, tel que défini dans la présente stratégie, contribuera aussi à un équilibre à long terme au niveau de l'encadrement. Dans l'ensemble de ces actions,

le mérite restera toujours le critère de sélection principal. Des concours généraux fondés sur la nationalité seront organisés après une analyse d'impact des plans d'action pour les États membres sous-représentés. Toutes ces actions seraient mises en œuvre dans le strict respect du statut.



La marche à suivre

Apporter une réponse adaptée à l'évolution des besoins par le **recrutement d'agents temporaires**:

- Adopter, en 2022, une nouvelle décision visant à revoir la limite fixée à l'emploi d'agents temporaires dans l'ensemble de la Commission afin de répondre avec souplesse et rapidité à des besoins urgents en matière de personnel.

Promouvoir un **recrutement diversifié du personnel** et garantir l'égalité totale entre les hommes et les femmes à tous les niveaux d'encadrement de la Commission d'ici à 2024:

- Élaborer un plan d'action ciblé à l'échelle de la Commission afin de promouvoir un lieu de travail diversifié, inclusif, accessible et respectueux, sur la base de l'analyse de la première enquête menée en 2021 auprès du personnel sur la diversité et l'inclusion.

L'équilibre géographique du personnel sera renforcé sur la base de l'élaboration de plans d'action tenant compte des particularités de chaque État membre:

- Mettre au point avec les États membres, en 2022, un premier projet de plan d'action, assorti d'analyses par pays en vue de comprendre les raisons d'une faible représentation ainsi que d'une stratégie visant à y remédier, qui comprendra, si cela se justifie, des concours fondés sur la nationalité.

UNE CARRIÈRE FLEXIBLE ET GRATIFIANTE: ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET PERSONNEL

Une carrière à l'UE donne à l'ensemble du personnel un accès à tout un éventail de parcours professionnels et à de nombreuses possibilités de mobilité, et cela au siège de la Commission, mais aussi dans les représentations de la Commission, les délégations de l'UE ainsi que dans les agences et autres institutions de l'UE ou encore dans les administrations nationales et les organisations internationales.

Il est essentiel de veiller à ce que toutes les possibilités soient mises à profit pour offrir au personnel une carrière dynamique et gratifiante pour son développement professionnel et personnel, mais aussi pour que la Commission soit considérée comme un employeur attractif et moderne, notamment parmi les jeunes diplômés. La présente stratégie vise à améliorer les perspectives de carrière de l'ensemble

du personnel grâce à une meilleure gestion des prestations, qui doit récompenser l'excellence et le talent, à l'amélioration des possibilités de reconversion professionnelle et de renforcement des compétences du personnel et à la création d'un plus grand nombre de passerelles entre les profils d'emploi.

Des carrières flexibles

- Rationaliser le recours à des groupes de projet et des task-forces permettant au **personnel particulièrement motivé et talentueux** d'acquérir davantage d'expérience et de bénéficier de **possibilités d'évolution** de carrière supplémentaires.
- Promouvoir une **mobilité interne et externe régulière** à tous les niveaux, dans tous les lieux d'affectation, y compris les délégations de l'UE.
- Garantir des **perspectives de carrière pour toutes les catégories de personnel**.
- Améliorer l'**orientation en matière d'apprentissage et de formation**, notamment par l'élaboration de modules d'apprentissage ciblés sur une expertise spécifique ou des compétences interdisciplinaires.

Les nouvelles formes d'organisation, comme les task-forces et les groupes de projet, et la mobilité accrue du personnel aboutiront à une plus grande flexibilité des carrières.

Les services de la Commission seront organisés de manière plus flexible. Tout en comptant sur les structures permanentes (directions générales, directions, unités), des structures organisationnelles ponctuelles, telles que les task-forces et les groupes de projet, pourraient être mises en place en plus grand nombre, en leur conférant une importante visibilité. Ces structures ont déjà démontré leur efficacité et constituent une source de motivation et de reconnaissance pour les collègues engagés dans ces nouveaux modèles d'encadrement. Elles jouent également un rôle essentiel en aidant la Commission à gérer les surcharges de travail temporaires et en récompensant les collègues disposés à assumer de nouvelles responsabilités. Ces task-forces et groupes de projet seront ouverts à tous les collègues possédant les profils nécessaires au sein de la Commission.

Le système d'évaluation et de promotion tiendra par conséquent dûment compte du travail réalisé par les collègues dans l'intérêt de l'institution dans son ensemble (par exemple au sein de groupes de projet transversaux), et pas uniquement du travail réalisé dans leur unité, direction ou direction générale d'affectation. Parallèlement, la **mobilité interne et externe** sera encouragée à tous les niveaux de manière structurée et transparente, en tenant compte de la nécessité de conserver une expertise spécialisée dans certains domaines. La mobilité des fonctionnaires et des agents contractuels sera encouragée vers tous les lieux d'affectation et au sein de ceux-ci, y compris les délégations de l'UE, les autres institutions de l'UE, les États membres et certaines organisations internationales, étant donné que ces expériences enrichiront le profil professionnel des collègues. La Commission favorisera la **mobilité interne** en cartographiant les emplois de la Commission, ce qui permettra au personnel de visualiser les types d'emplois disponibles pour chaque catégorie de personnel. Il s'agira notamment de recenser les lieux d'affectation et de fournir un nouveau calendrier indicatif de l'évolution des offres d'emploi dans un domaine stratégique donné, afin que les collègues puissent préparer leur changement de poste et en discuter à l'avance avec leurs supérieurs. La direction générale des ressources humaines et de la sécurité proposera en outre systématiquement une orientation professionnelle aux membres du personnel qui occupent leur poste depuis quatre ans; elle invitera l'encadrement et les membres du

personnel à examiner les aspirations professionnelles et les projets de mobilité de ces derniers et elle organisera des journées consacrées aux carrières. Le personnel d'encadrement devra favoriser la mobilité de tous les membres de son équipe.



«Veiller à exploiter toutes les possibilités pour offrir au personnel une carrière dynamique et gratifiante»

L'orientation professionnelle, le mentorat, l'accompagnement et la recherche de talents feront l'objet d'une réorganisation et d'un renforcement. Tous les membres du personnel pourront accéder à des services d'orientation professionnelle, qui seront liés à leur évaluation annuelle. Un accompagnement sera également mis à la disposition du personnel sur la base d'un système de priorités, tenant compte des niveaux de responsabilité et de la mobilité vers de nouvelles fonctions. Un mentorat sera progressivement développé grâce à la création d'un réseau de mentors formés. En outre, un projet pilote visant la mise en place d'une équipe spécialisée dans la recherche de talents permettra de fournir un appui plus personnalisé au personnel d'encadrement pour ce qui est des recrutements prioritaires et des postes spécialisés.

Dans le but de favoriser la **coopération intergénérationnelle**, les membres du personnel qui ont plusieurs décennies d'expérience ou le personnel retraité bénéficieront d'une reconnaissance et d'une valorisation accrues, en tirant le meilleur parti de leur grande expérience grâce à des activités de mentorat ou à la participation à un jury. D'autres membres du personnel voudront peut-être se recycler ou auront besoin d'une aide supplémentaire pour utiliser les technologies numériques les plus récentes. Les nombreuses années de bons et loyaux services feront également l'objet d'une reconnaissance accrue dans le cadre d'une cérémonie de remise des médailles à l'occasion des 30 ans de carrière.

La Commission rencontre des difficultés liées à la promotion de la mobilité du personnel d'encadrement. Pour y remédier, la Commission mettra en œuvre des actions visant à encourager, valoriser et récompenser la **mobilité à tous les niveaux, y compris pour les membres de l'encadrement**.

La mobilité contribue au bon fonctionnement de la Commission, car elle permet au personnel:

- d'acquérir de l'expérience, de l'expertise et une meilleure compréhension de l'organisation;
- de renforcer la coopération et d'étendre les réseaux de chacun;
- de poursuivre une carrière stimulante et diversifiée.

Afin d'aider l'encadrement à montrer l'exemple, un nouveau système d'échanges sera mis en place pour soutenir les parcours professionnels des personnes intéressées. Le fait d'avoir occupé au moins deux postes au sein de directions générales différentes constituera un atout important, même si pas essentiel, pour être nommé directeur. L'objectif général sera de créer des perspectives favorables et de proposer des orientations pour que la mobilité soit considérée comme un changement de carrière positif, qui renforce l'expertise et favorise le développement professionnel et personnel.

Actuellement, la mobilité professionnelle des fonctionnaires de la Commission se situe à 15 % en moyenne, avec des disparités importantes d'une population à l'autre. À titre d'exemple, la plupart des administrateurs occupent leur poste pendant moins de cinq ans, tandis que 9 % seulement du personnel d'encadrement intermédiaire change d'emploi chaque année. Dans certaines directions

générales, presque tous les administrateurs occupent leur poste actuel depuis moins de cinq ans, alors qu'ils ne sont que 22 % dans cette situation dans d'autres directions générales. La Commission assurera un suivi plus rigoureux de la mobilité au moyen de statistiques portant sur l'ensemble de la Commission en ce qui concerne le nombre de nominations de membres du personnel provenant d'autres directions générales ou d'autres institutions à des fonctions d'encadrement intermédiaire. Elle s'efforcera également d'encourager la mobilité lorsque celle-ci est compatible avec d'autres besoins, comme la conservation des connaissances et de l'expertise. La Commission utilisera tous les outils disponibles (comme l'orientation professionnelle) et coopérera avec tous les membres de son personnel d'encadrement afin de promouvoir la mobilité entre les directions générales et d'attirer les talents d'autres directions générales, agences ou institutions. L'action visant à inclure un dispositif de mobilité dans un programme d'intégration destiné aux nouvelles recrues contribuera aussi à créer une culture de la mobilité.

La Commission encouragera aussi la **mobilité externe** de son personnel depuis ou vers d'autres institutions, organes et organismes de l'UE dans les différents lieux d'affectation. La Commission travaillera avec les agences exécutives afin d'améliorer leur attractivité et, dans la mesure du possible, de créer pour le personnel de nouvelles possibilités de mobilité et de partage d'expérience entre la Commission et ces agences. Des agents temporaires d'agences exécutives pourraient ainsi être détachés auprès de la Commission et des membres du personnel de la Commission pourraient bénéficier d'une observation en situation de travail dans les agences exécutives. La Commission mettra aussi en place **davantage de programmes d'échanges et de détachements avec les États membres et des organisations internationales**. Elle recensera de manière proactive les postes qu'il est dans l'intérêt de l'institution de pourvoir au moyen d'une mobilité externe. La Commission participe déjà au programme pilote d'échanges «EU leadership» (échanges de courte durée de chefs d'unité entre États membres, axés sur la gestion des RH et la numérisation), lancé par la présidence portugaise, et appliquera les enseignements qui en seront tirés aux futurs programmes d'échanges. La Commission accordera une attention particulière à la valorisation de l'expérience et des compétences acquises dans le cadre de programmes d'échanges ou d'autres types de mobilité interne ou externe et facilitera la réintégration après la fin d'un programme de mobilité.

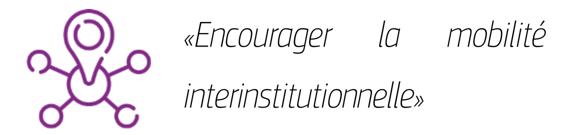
Outre la mobilité professionnelle, la Commission garantira des **perspectives de carrière à l'ensemble de son personnel, encouragera le personnel particulièrement motivé et talentueux**, en veillant à la fluidité entre les différents groupes de fonctions (d'AST à AD, par exemple), et proposera aux membres du personnel des possibilités de renforcement des compétences et de reconversion afin de favoriser leur évolution professionnelle. En coopération avec EPSO, la Commission organisera aussi régulièrement des concours internes et externes, y compris pour les agents contractuels (dans les limites prévues par le statut[15]). Le groupe de fonctions des secrétaires et commis (AST/SC) ayant été créé dernièrement, la plupart des membres du personnel de ce groupe de fonctions en sont encore au début de leur carrière en tant qu'AST/SC. Cependant, l'action visant à analyser l'avenir des groupes de fonctions AST et AST/SC servira entre autres à préciser si des concours internes devraient également être organisés, en plus des concours généraux, pour permettre aux membres du personnel AST/SC, qui n'ont pas

[15] Voir l'article 82, paragraphe 7, du régime applicable aux autres agents de l'Union européenne.

accès au processus de certification, d'occuper un poste AST.

En ce qui concerne les agents temporaires et contractuels, y compris au sein des délégations de l'UE et des représentations de la Commission, la Commission:

- offrira davantage de possibilités d'assumer des rôles de coordination et de diriger des groupes de projet, dans la mesure où cela est juridiquement possible;
- améliorera la prévisibilité de la durée des contrats;
- fournira des orientations aux directions générales afin de stimuler la mobilité en leur sein ou dans le cadre du réseau des délégations de l'UE, notamment lors du renouvellement des contrats;
- organisera régulièrement des concours internes, dans les limites fixées par le statut.



En ce qui concerne les agents contractuels, la possibilité d'accéder à des postes d'agents temporaires sera facilitée grâce à l'introduction de taux de référence fixés à un pourcentage plus élevé pour l'emploi d'agents temporaires, sans oublier la nécessité d'assurer un équilibre géographique ainsi qu'une sélection fondée sur le mérite. Dans le même temps, la Commission lancera une procédure de suivi afin de veiller à ce que les groupes de fonctions correspondent aux tâches effectuées. Ces initiatives, en complément d'un calendrier de concours internes, de concours généraux repensés et d'une éventuelle prolongation limitée de la durée maximale du recours au personnel non permanent, sont essentielles pour proposer des perspectives de carrière équitables à l'ensemble du personnel conformément au statut[16].

Les rôles et les parcours professionnels **des experts confirmés et des conseillers** seront aussi valorisés afin de veiller à ce que la Commission tire le meilleur parti de leurs précieuses compétences et expertise. Une plus grande flexibilité devrait être conférée aux nouvelles missions éventuelles des conseillers et des experts confirmés afin de faciliter le partage d'expertise entre les directions générales. En outre, les rôles d'experts confirmés/assistants confirmés et de conseillers/conseillers principaux seront davantage promus en y incluant des tâches spécifiques comme le pilotage d'un processus (évaluation, négociation) ou d'un projet (règlement, réforme). Le rôle des experts confirmés et des conseillers dans l'amélioration du socle des connaissances et des compétences d'une direction générale sera également exploré au moyen d'initiatives de formation et de mentorat. Ces mesures devraient contribuer à accroître la flexibilité et la fluidité entre ces parcours professionnels et les postes d'encadrement intermédiaire, dans les deux sens, et clarifier les perspectives de carrière de toutes les fonctions ayant des responsabilités d'encadrement, notamment **les chefs d'unité adjoints, les chefs de secteur, les chefs d'équipe et les gestionnaires de projets**.

Lorsque des connaissances spécifiques sont nécessaires ou lorsqu'il convient de remédier à d'importants déséquilibres géographiques ou entre hommes et femmes en ce qui concerne des postes d'encadrement, la Commission envisagera, au cas par cas, le recours à des publications externes pour des postes d'encadrement permanents ou temporaires. Cette démarche devrait également permettre

[16] Voir l'article 82, paragraphe 7, du régime applicable aux autres agents de l'Union européenne.

aux candidats internes talentueux de grades inférieurs de participer au processus de sélection. Ce processus de sélection compléterait, et ne compromettrait donc pas, le parcours de carrière traditionnel de la Commission menant aux postes d'encadrement.



«Élaborer des modules d'apprentissage ciblés, articulés autour de l'évolution des parcours de carrière par métier»

La Commission adaptera l'offre de **formation** pour qu'elle corresponde aux besoins de l'institution et du personnel. Cette adaptation nécessitera l'élaboration de **modules d'apprentissage ciblés**, articulés autour de l'évolution des parcours de carrière, tout en tenant compte de l'évolution des besoins de la Commission concernant des expertises spécifiques[17] ou des profils interdisciplinaires. Du point de vue du personnel, cette approche aboutira à des perspectives de carrière et de mobilité viables et réalisables, en permettant au personnel de définir les activités d'apprentissage qui lui sont nécessaires pour combler un éventuel déficit de compétences ou préparer une transition vers un nouveau poste.

Cette approche, associée à une évaluation générale des besoins d'apprentissage fondée sur les plans des différents services en matière de RH, aidera à répondre aux besoins stratégiques d'apprentissage de la Commission et contribuera au renforcement des compétences et à la reconversion professionnelle afin de garantir que ses effectifs possèdent à l'avenir les compétences nécessaires. En s'appuyant sur le rôle de chef de file créé dans le cadre de l'initiative relative aux synergies et aux gains d'efficience[18], le processus d'apprentissage sera soutenu par la mise en place de «communautés de pratique», au sein desquelles les possibilités d'apprentissage peuvent être encouragées et où les pairs peuvent partager leurs connaissances, leur expertise et leurs bonnes pratiques[19]. La maîtrise du numérique constituera une compétence importante pour tous les profils et parcours de carrière.



La marche à suivre

Soutenir le **recours à des groupes de projet et à des task-forces** qui permettent aux membres du personnel particulièrement motivés et talentueux d'acquérir davantage d'expérience et de bénéficier de possibilités d'évolution de carrière supplémentaires:

- Soutenir et rationaliser en 2022 le recours à des structures organisationnelles flexibles dans l'ensemble de la Commission, en favorisant la reconnaissance de la participation à celles-ci dans le cadre de la carrière.

Promouvoir une **mobilité interne et externe régulière** à tous les niveaux et dans tous les lieux d'affectation, y compris les délégations de l'UE.

- Réorganiser et renforcer l'orientation professionnelle, le mentorat, l'accompagnement et la recherche de talents, grâce à la mise en place d'une

---

17 Notamment dans le cas de flux structurés et spécialisés, tels que l'élaboration des politiques, les RH, l'audit, etc.

18 Initiative «Synergies et gains d'efficience»: état des lieux et marche à suivre, C(2019) 2329.

19 L'adaptation de l'offre d'apprentissage de la Commission reposera sur la communication à la Commission relative à la stratégie de formation et de développement de la Commission européenne, C(2016) 3829.

unité de RH centralisée pour toutes les activités d'orientation professionnelle.

- Permettre la mobilité interne du personnel au sein de la Commission en élaborant un tableau de bord interactif à destination du personnel et des professionnels des RH, afin de présenter, de manière conviviale et accessible, tous les postes vacants au sein de la Commission.
- Mettre en place un nouveau système de mobilité pour le personnel d'encadrement, notamment en élaborant, en 2022, des mesures d'incitation à la mobilité et un programme de soutien.
- Promouvoir des possibilités de mobilité externe vers d'autres institutions de l'UE pour l'ensemble du personnel, ce processus étant engagé en 2022 avec un programme pilote d'échanges à destination du personnel d'encadrement intermédiaire, dans le cadre du programme «EU leadership».
- Engager un processus de consultation des conseillers et des experts confirmés en 2022, afin de définir leurs rôles et responsabilités ainsi que les possibilités de mobilité les plus appropriées.
- Engager un processus de concertation avec les agences exécutives en 2021 dans le but de renforcer leur attractivité et de promouvoir à cet égard les possibilités de mobilité pour le personnel de la Commission.

Garantir des **perspectives de carrière pour toutes les catégories** de personnel:

- Veiller à la fluidité entre les groupes de fonctions, en offrant, dans la mesure où cela est juridiquement possible, davantage de possibilités aux collègues talentueux d'assumer des rôles de coordination et de diriger des groupes de projet, ainsi qu'encourager la mobilité du personnel non permanent entre les directions générales, et cela à partir de 2022.

Améliorer l'**orientation en matière d'apprentissage et de formation:**

- Améliorer les formations proposées au personnel en élaborant des modules d'apprentissage ciblés sur une expertise spécifique ou des compétences interdisciplinaires, liées aux objectifs stratégiques de la Commission, tels qu'ils seront définis en 2022.

Gestion des prestations du personnel

En tant qu'institution publique, la Commission est chargée de veiller à la meilleure gestion possible des prestations, notamment en proposant des formations à son personnel, en reconnaissant les talents et en encourageant la mobilité du personnel, tout en remédiant à l'insuffisance professionnelle, le cas échéant.

- Détecter les talents à un stade précoce.
- Promouvoir les compétences liées à une gestion des ressources humaines fondée sur la confiance.
- Simplifier les rapports d'évaluation et les autoévaluations.
- Apporter un appui à l'encadrement dans les cas de prestations insuffisantes et insatisfaisantes.
- Intensifier l'examen minutieux exercé lors du recrutement et pendant la période de stage, y compris pour le personnel d'encadrement.

La Commission mettra en place un **système de détection précoce des talents**, en permettant l'établissement de programmes spécifiques de gestion des talents, comme une formation préparant aux postes d'encadrement (axée sur les compétences en gestion des ressources humaines), l'orientation professionnelle et le mentorat. Au cours du processus d'évaluation, le personnel d'encadrement examinera l'intérêt des talents les plus adaptés à participer à un tel

programme, dans le cadre d'un processus plus large – reposant en particulier sur la perspective et l'expérience étendues de l'encadrement supérieur – visant, pour les DG, à présélectionner les meilleurs candidats. Les futurs membres potentiels du personnel d'encadrement devraient posséder d'excellentes compétences en gestion des ressources humaines, afin de permettre à tous les collègues de s'épanouir et de faire face à des situations susceptibles de nuire au bien-être au travail. Une évaluation à 360 degrés sera mise en œuvre à leur égard ainsi qu'à l'égard du personnel d'encadrement existant, dans le cadre d'un processus visant à former les responsables de demain. Outre cette détection précoce, le personnel talentueux aura la possibilité, au moyen de concours internes ou généraux réguliers, de faire progresser sa carrière plus rapidement, notamment grâce à un accès plus rapide aux fonctions d'encadrement.



En 2022, la Commission simplifiera **les rapports d'évaluation**. Dans la plupart des cas, le personnel d'encadrement assurera un retour d'information plus condensé et plus ciblé et les RH l'aideront à étayer les rapports en cas de prestations problématiques. Ces rapports d'évaluation simplifiés, qui continueront à s'appuyer sur un référentiel de compétences transparent et objectif, garantiront également la tenue régulière de réunions entre les membres du personnel et leur encadrement pour recueillir leurs commentaires afin de fixer des objectifs précis et flexibles et d'examiner les aspirations professionnelles et les projets de mobilité du personnel, en adoptant une approche de la gestion fondée sur la confiance. Cette démarche contribuera à ce que les membres du personnel d'encadrement s'attachent davantage à fournir des conseils en matière de carrière, en leur donnant notamment la possibilité de diriger le personnel vers le service d'orientation professionnelle. Cela permettra également au personnel d'encadrement de mieux assurer la planification de la relève. Sur la base des nouvelles lignes directrices qui seront adoptées en 2022 à l'échelle de l'institution, la mobilité et les fonctions exercées au sein de structures ponctuelles et de task-forces bénéficieront d'une reconnaissance dans le cadre de l'évaluation.

Tandis que les possibilités de mener une carrière flexible limiteront les cas de démotivation du personnel et permettront à celui-ci de mener une carrière gratifiante, la Commission fera en sorte d'apporter en temps opportun au personnel d'encadrement un appui approprié dans les cas de **prestations insuffisantes et insatisfaisantes**, afin de mieux les détecter et de mieux y remédier[20].

D'autres solutions rapides et appropriées seront proposées aux titulaires de poste qui ne semblent pas occuper un poste qui leur convient. Les directions générales bénéficieront également d'un soutien structurel au niveau de l'institution, conçu au cas par cas et allégeant, dans la mesure du possible, la charge supplémentaire qui pèse sur le personnel d'encadrement et les collègues. Un nouveau défi dans un contexte différent peut souvent donner des résultats positifs, y compris pour les membres (potentiels) du personnel d'encadrement qui se rendent compte qu'une carrière hors encadrement peut représenter un défi plus stimulant, compte tenu de leur expertise, et n'est pas un parcours de carrière moins intéressant à suivre.

La Commission aidera les membres de l'encadrement à gérer efficacement la période

[20] Voir la décision C(2019) 6855 final de la Commission du 4 octobre 2019 relative aux procédures de traitement de l'insuffisance professionnelle.

de stage. En 2022, la Commission lancera une campagne de sensibilisation et publiera des lignes directrices concernant l'évaluation des périodes de stage, ou périodes d'essai pour le personnel d'encadrement, en veillant à ce qu'il soit remédié à l'insuffisance professionnelle précoce, y compris dans le cas des membres de l'encadrement.



La marche à suivre

Détecter les talents à un stade précoce:

- Définir une approche permettant de détecter les talents à un stade précoce au moyen de programmes de gestion des talents, sur la base d'une évaluation, en 2022, des bonnes pratiques.

Simplifier les rapports d'évaluation et les autoévaluations:

- Revoir et simplifier les rapports d'évaluation afin de veiller à ce qu'ils répondent aux besoins de l'encadrement et du personnel en vue de récompenser l'excellence et de promouvoir les carrières et la satisfaction professionnelle, en commençant par une consultation sur la réforme des rapports d'évaluation en 2022.

Apporter un appui à l'encadrement dans les cas de **prestations insuffisantes et insatisfaisantes**:

- Apporter un appui supplémentaire au personnel d'encadrement dans les cas de prestations insuffisantes et insatisfaisantes, en proposant des solutions rapides et en allégeant, dans la mesure du possible, la charge supplémentaire.

Intensifier l'**examen minutieux exercé lors du recrutement et pendant la période de stage**, y compris pour le personnel d'encadrement:

- Améliorer le suivi des prestations pendant la période de stage en apportant un soutien accru au personnel d'encadrement et en responsabilisant davantage ce dernier, grâce à une campagne de sensibilisation et à la publication de lignes directrices au milieu de l'année 2022.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT: VERS DES SERVICES DE RH EFFICIENTS ET CENTRÉS SUR LE PERSONNEL

Pour que cette stratégie se concrétise, il est nécessaire de simplifier, de repenser et de numériser les processus, les structures et les services liés aux ressources humaines, conformément à la nouvelle stratégie numérique de la Commission. L'objectif est de faire en sorte qu'il soit facile et intuitif pour le personnel de trouver les services dont il a besoin et de permettre aux RH de les fournir en temps utile, tout en se concentrant sur les besoins du personnel.

- ***Réviser le modèle des RH pour l'orienter vers des services de RH centrés sur le personnel.***
- ***Simplifier l'accès à l'information et apporter un appui au personnel au moyen d'un nouveau service d'assistance pour les RH.***
- ***Veiller à l'efficience et à la rationalisation des processus liés aux RH.***
- ***Recourir à la technologie afin d'améliorer les services de RH pour l'utilisateur.***

** Ce processus suivra les principes énoncés dans la communication à la Commission relative à la stratégie numérique de la Commission européenne: Une Commission transformée numériquement, centrée sur l'utilisateur et fondée sur les données, C(2018) 7118 final.*

Réviser le modèle des RH pour l'orienter vers des services de RH centrés sur le personnel.

La direction générale des ressources humaines et de la sécurité de la Commission a modifié sa structure afin d'être en mesure de fournir des services de RH plus rapides, plus efficients et davantage centrés sur l'humain. Cette modification s'est appuyée sur une large consultation des parties prenantes et son principal moteur sera la participation systématique des utilisateurs à toutes les étapes de l'élaboration ou de la mise en œuvre des processus liés aux RH. Cette réforme

structurelle s'inscrit dans le cadre d'une nouvelle vision du rôle des RH au sein de la Commission, qui met l'accent non plus sur le suivi de la mise en œuvre et de l'application du statut, mais sur le **soutien** apporté aux directions générales, en prévoyant les marges nécessaires à la mise en œuvre des actions des différents services en matière de RH. Cette réforme garantira une application équitable des règles de l'institution afin de garantir l'égalité de traitement du personnel et de favoriser une coopération efficace au sein de la Commission. On passera de la nécessité pour les directions d'obtenir une autorisation préalable pour mettre en œuvre des actions en matière de RH à une approche plus collaborative, dans le cadre de laquelle les RH centrales procéderont à un examen ex post et apporteront aux RH des différents services un appui tout au long du processus (par le recours systématique à des réunions virtuelles ad hoc facilitant les flux d'informations). Ce changement structurel garantira une appropriation intégrale claire des processus liés aux RH afin que les DG et leur personnel aient une compréhension précise des services proposés et sachent à qui s'adresser pour obtenir l'aide dont ils ont besoin.

Simplifier l'accès à l'information et apporter un appui au personnel au moyen d'un nouveau service d'assistance pour les RH.

De nombreuses informations sur les processus et les règles liés aux RH sont disponibles sur différents sites, mais il peut se révéler difficile ou fastidieux pour les utilisateurs de les retrouver. **Un service d'assistance central** sera créé au début de l'année 2022. Le personnel pourra envoyer un courriel, téléphoner ou se rendre sur place (sans rendez-vous) pour parler à une personne capable de répondre à de nombreuses questions immédiatement, mais qui, dans les cas plus complexes, orientera le collègue vers une personne de contact ou lui proposera d'effectuer des recherches ultérieures. Le personnel d'encadrement pourra faire appel au service d'assistance, mais il pourra aussi continuer à bénéficier du soutien des unités de la DG HR chargées des divers domaines d'action, au sein desquelles des gestionnaires de portefeuille sont familiarisés avec l'approche des différentes directions générales. Le service d'assistance central comprendra un accès en ligne à l'information et au soutien. La direction générale des ressources humaines et de la sécurité et l'Office de gestion et de liquidation des droits individuels (PMO) coopéreront pour mettre en place ce service d'assistance, dans le but de fournir au personnel un soutien cohérent et intégré, plutôt que d'attendre du personnel qu'il ait une compréhension détaillée des compétences des différents services.



«Créer un service d'assistance central pouvant orienter les collègues vers une personne de contact»

Veiller à l'efficience et à la rationalisation des processus liés aux RH

La stratégie vise à contribuer à la mise en place de services de RH rapides, flexibles et efficients. Dans cette optique, un **réexamen complet de tous les services et processus en matière de RH** sera effectué, en commençant par les processus liés aux actions de la présente stratégie. L'approche consistera à:

- associer chaque service à son processus sous-jacent;
- consulter les utilisateurs dans le cadre de la refonte des services;
- désigner des responsables de processus qui s'approprieront ceux-ci de manière intégrale;

- conférer un mandat clair à chaque responsable de processus, en vertu duquel il incombera à celui-ci d'améliorer le service en fixant des objectifs connexes;
- procéder à des réexamens réguliers et assurer le suivi des améliorations.

Dans l'ensemble de l'organisation, les processus se sont complexifiés au fil du temps et se sont traditionnellement concentrés sur le respect des règles au sein de la Commission. Les processus et les systèmes informatiques au sein de la famille des RH ne sont en outre pas totalement harmonisés, ce qui fait peser une charge supplémentaire sur les utilisateurs en imposant au personnel un certain nombre d'actions manuelles, dans le cadre desquelles les mêmes informations sont fournies plusieurs fois. L'objectif de ce réexamen est de mettre davantage l'accent sur l'efficience et le service aux utilisateurs, en veillant à ce que le recours aux processus, outils et services de RH soit aussi aisé que possible pour le personnel et l'encadrement.

Il s'agira notamment de **réduire le nombre d'étapes et d'acteurs** et d'éviter la multiplication des demandes d'informations adressées au personnel, **en appliquant le principe de la transmission unique des informations, de manière à ce que les membres du personnel n'aient à introduire leurs données à caractère personnel qu'une seule fois ou lorsqu'il convient de les modifier**. Les actions manuelles/répétées du personnel et de l'encadrement **devraient être automatisées**[21]￼ Il convient de rendre les services plus **conviviaux**, **transparents** et traçables. Ils devraient être inclusifs dès la conception, être **accessibles** aux personnes handicapées et tenir compte des besoins variés des utilisateurs. Ces actions seront assorties d'objectifs visant à les réaliser, avec des gains rapides au début, mais aussi des objectifs plus fondamentaux à long terme. Des objectifs seront définis en 2022 pour les processus qui ne sont pas visés par la stratégie. La simplification ne se fera pas au détriment d'un processus efficace de communication de données, puisque la DG HR mettra au point **une capacité de prospective et de nouveaux outils de communication de données**.

Recourir à la technologie afin d'améliorer les services de RH pour l'utilisateur

Ce processus de transformation sera soutenu par une plateforme informatique conviviale des RH, qui remplacera les systèmes existants. Grâce à cette plateforme des RH, nous serons en mesure d'exploiter les nouvelles technologies et cela permettra à la Commission d'utiliser l'intelligence artificielle, lorsque cela se justifie et améliore les services fournis au personnel. L'utilisation de l'intelligence artificielle au sein de la Commission sera pleinement conforme aux principes énoncés dans la proposition de règlement concernant l'intelligence artificielle[22]. Cela signifie, par exemple, qu'il y aura toujours une personne impliquée dans chaque décision et une personne à contacter si nécessaire.

Il existe de nombreuses applications potentielles des nouvelles technologies dans le domaine des RH. Ainsi, elles pourraient être exploitées pour fournir une assistance aux utilisateurs sur un portail en libre-service afin de mettre en correspondance les CV et les offres d'emploi (recherche de talents et recherche d'emploi), pour proposer des parcours d'apprentissage

[21] https://www.oecd.org/governance/innovative-government/working-paper-hello-world-artificial-intelligence-and-its-use-in-the-public-sector.htm

[22] Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (législation sur l'intelligence artificielle) et modifiant certains actes législatifs de l'Union, COM(2021) 206 final.

appropriés au personnel, pour identifier le personnel dont le profil correspond à des tâches spécifiques ou pour guider le personnel à travers les règles applicables en matière de RH. Une utilisation adéquate des nouvelles technologies permettra de fournir des services plus rapides et plus écologiques et rendra possible une plus grande flexibilité dans le soutien apporté au personnel et aux candidats, par exemple en facilitant les entretiens en visioconférence.

Grâce à une fonction puissante d'analyse intégrée à la plateforme des RH, il sera aussi possible d'analyser visuellement les données relatives au personnel et à son comportement ainsi que de planifier l'analyse prédictive de grands ensembles de données. Il est possible d'obtenir des informations précieuses sur le personnel et le marché des candidats, et les équipes des RH peuvent utiliser ces informations en temps utile pour mieux planifier, anticiper les problèmes et élaborer des solutions stratégiques, par exemple en ce qui concerne les profils en pénurie et les compétences futures.

Plutôt que développer cette plateforme en interne, nous recourrons à des solutions commerciales qui ont l'envergure nécessaire pour rester à la pointe des bonnes pratiques dans le domaine des RH, grâce à l'utilisation de technologies et de dispositifs de sécurité capables d'évoluer rapidement. Cela nécessite de faire concorder nos processus liés aux RH avec les bonnes pratiques du marché, afin de créer de nouvelles possibilités de simplification et d'amélioration continues des services. La suite logicielle devrait toutefois pouvoir être adaptée et tenir compte d'exceptions, notamment pour garantir le respect du statut ou des directives applicables à notre personnel. Dans la mesure du possible, la Commission s'efforcera d'atteindre, au niveau interinstitutionnel, une harmonisation des processus liés aux RH et une simplification administrative en la matière, y compris pour le personnel des agences.



La marche à suivre

Réviser le **modèle des RH** pour l'orienter vers des services de RH centrés sur le personnel.

- Réviser le modèle des RH en prévoyant une appropriation intégrale claire de l'ensemble des processus, à l'appui de services de RH centrés sur le personnel.

Simplifier l'accès à l'information et apporter un appui au personnel au moyen d'un nouveau **service d'assistance pour les RH**.

- Mettre en place un service d'assistance unifié pour les RH en 2022, qui fournira à l'ensemble du personnel une ressource en ligne conviviale et accessible sur les questions liées aux RH, ainsi qu'un soutien plus personnalisé au personnel et à l'encadrement, que ce soit par écrit, par téléphone ou en personne.

Veiller à **l'efficience et à la rationalisation des processus liés aux RH**:

- Procéder à un réexamen complet de tous les services et processus liés aux RH afin de veiller à leur rapidité, à leur flexibilité et à leur efficience, en commençant par déterminer tous les responsables de processus liés aux RH et recenser les processus prioritaires aux fins de l'amélioration des services.

Recourir à la technologie afin d'améliorer les services de RH pour l'utilisateur.

- Fournir une plateforme informatique de haut niveau, disponible sur le marché, afin de soutenir le modèle révisé des RH et de permettre une prestation efficace des services de RH, en commençant par une version pilote intégrée de la nouvelle plateforme en 2022.

CONCLUSION

Dans cette stratégie en matière de ressources humaines, nous reconnaissons que notre personnel constitue notre plus grand atout pour réaliser nos aspirations et nous exposons une vision de la Commission dans laquelle les conditions sont réunies pour que tous nos collègues qualifiés s'épanouissent et concrétisent ces priorités. Il s'agit d'une stratégie ambitieuse qui vise l'adoption de pratiques de travail modernes et flexibles afin que la Commission puisse continuer à attirer la prochaine génération de talents. Dans le respect du statut, cette stratégie a pour but de supprimer les obstacles organisationnels et de garantir la rationalisation et la flexibilité des processus et des services liés aux RH.

Elle amorce un tournant culturel au sein de la Commission, afin de valoriser la modernisation et la souplesse, tout en continuant à nous tourner vers l'extérieur à la recherche de tendances nouvelles et émergentes et à nous adapter selon les besoins, dans le but de produire des résultats de haut niveau

pour les citoyens au service desquels nous travaillons. Elle constitue aussi un tournant culturel en ce qui concerne la définition des priorités et des politiques en matière de ressources humaines, en s'appuyant sur une vaste consultation menée, dans un esprit d'ouverture, dans l'ensemble de la Commission (et au-delà) et fondée sur les besoins du personnel et ceux de la Commission.

Un grand nombre d'actions prévues seront précisées, par exemple dans le cadre de guides, de décisions et de dispositions générales d'exécution du statut, nouveaux ou révisés. Les DG, organisations syndicales et professionnelles et représentants du personnel prendront part à leur élaboration, le cas échéant. La Commission poursuivra son approche inclusive, organisera une consultation du personnel en 2023 afin d'obtenir un retour d'information sur la mise en œuvre des actions et passera en revue les différentes étapes de la stratégie.